

# PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS TENAGA PENDIDIK DI SMA ISLAMIYAH BAWEAN

Riyawati<sup>1</sup>, Nurul Huda<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen Pendidikan Islam, Institut Agama Islam Hasan Jufri Bawean

Email: [riyaw9538@gmail.com](mailto:riyaw9538@gmail.com)<sup>1</sup>, [nurulhudamenara@gmail.com](mailto:nurulhudamenara@gmail.com)<sup>2</sup>

## Abstrak

*Manajemen sumber daya manusia berperan strategis untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia, mengidentifikasi faktor penghambat, dan mendeskripsikan upaya peningkatan kualitas tenaga pendidik di SMA Islamiyah Bawean. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru yang dipilih secara purposive sampling. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dengan validitas triangulasi sumber. Hasil menunjukkan SMA Islamiyah Bawean menerapkan manajemen sumber daya manusia sistematis melalui perencanaan terstruktur berbasis program semester dan tahunan, rekrutmen berdasarkan linieritas, pengembangan melalui pelatihan dan komunitas belajar, supervisi kinerja, serta kompensasi finansial dan non-finansial. Hambatan meliputi faktor geografis, peran ganda tenaga pendidik perempuan, dan kurangnya pemahaman psikologi pendidikan yang diatasi melalui pelatihan internal dan kerjasama institusi eksternal. Penelitian memberikan rujukan praktis bagi pengelola sekolah dan masukan kebijakan pendidikan kepulauan.*

**Kata kunci :** *Manajemen SDM, Kualitas, Tenaga pendidik*

## Abstract

*Human resource management plays a strategic role in improving the quality of teaching staff. This research aims to analyze the implementation of human resource management, identify inhibiting factors, and describe efforts to improve the quality of teaching staff at SMA Islamiyah Bawean. The study employs a qualitative approach with observation techniques, in-depth interviews, and documentation. Research subjects include the principal, vice principal, and teachers selected through purposive sampling. Data analysis uses the Miles and Huberman model with source triangulation validity. The results show that SMA Islamiyah Bawean implements systematic human resource management through structured planning based on semester and annual programs, recruitment based on linearity, development through training and learning communities, performance supervision, as well as financial and non-financial compensation. Obstacles include geographical factors, dual roles of female teaching staff, and lack of understanding of educational psychology, which are addressed through internal training and cooperation with external institutions. The research provides practical references for school administrators and policy input for island education.*

**Key Words:** *Human resource management, Quality, Teacher*

## PENDAHULUAN

Pendidikan adalah sarana utama dalam pengembangan kecerdasan manusia dan menjadi ujung tombak bagi kemajuan suatu bangsa. Pendidikan merupakan unsur penting yang mempunyai peran dalam membentuk karakter dan mengembangkan kualitas pribadi dalam diri seseorang.<sup>1</sup> Pendidikan adalah suatu usaha secara sadar guna memberikan bimbingan dan menyiapkan peserta didik yang berkualitas melalui pembelajaran agar dapat mengembangkan potensi dalam dirinya.<sup>2</sup> Lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang profesional untuk mendukung proses pembentukan dan pengembangan karakter peserta didik guna mewujudkan visi pendidikan nasional.<sup>3</sup> Sumber daya manusia itu sendiri sangat penting dalam suatu lembaga, sumber daya manusia inilah yang akan menunjang sebuah lembaga dengan berbagai karya, kreativitas dan bakat.<sup>4</sup>

Sumber daya manusia saja belum cukup dalam lembaga pendidikan. Oleh sebab itu diperlukan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan memastikan bahwa lembaga tersebut memiliki sumber daya manusia yang sesuai untuk menduduki berbagai fungsi, jabatan, dan tugas yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses perencanaan, pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, kompensasi hingga pemutusan hubungan kerja agar mencapai tujuan dari pendidikan terlaksana.<sup>5</sup> Perkembangan pendidikan di Indonesia masih menjadi isu sentral terlebih di daerah 3T dan terdapat berbagai macam tantangan, salah satunya adalah berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia yakni pendidik. Maka dari itu lembaga pendidikan dituntut untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki dari perencanaan hingga pengawasan supaya pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik. Maka terlebih dahulu menetapkan suatu program sumber daya manusia.<sup>6</sup>

Tenaga Pendidik memegang peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka dari itu manajemen SDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas serta antusias pendidik agar mereka dapat menjalankan tugas dengan baik. Dengan

---

<sup>1</sup> Ika Purwaningsih dkk., "Pendidikan Sebagai Suatu Sistem," *Jurnal Visionary: Penelitian dan Pengembangan dibidang Administrasi Pendidikan* 10, no. 1 (2022): 21, <https://doi.org/10.33394/vis.v10i1.5113>.

<sup>2</sup> Rahmat hidayaT dan Abdillah, *Ilmu Pendidikan: Konsep, Teori dan Aplikasinya*, 1 ed. (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Nasional, 2019).

<sup>3</sup> Sarkawi Sarkawi, "Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidika," *Education Achievement: Journal of Science and Research* 1, no. 1 (2020): 1–15, <https://doi.org/10.51178/jsr.v1i1.65>.

<sup>4</sup> Shodiq Taufiq dan Abdullah Abdullah, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Global Education Journal* 1, no. 3 (2023): 425–40, <https://doi.org/10.59525/gej.v1i3.272>.

<sup>5</sup> Aljabar, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020).

<sup>6</sup> Eko Suncaka, "Meninjau Permasalahan Rendahnya Kualitas Pendidikan Di Indonesia," *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan* 02, no. 03 (2023): 36–49.

kinerja pendidik yang optimal akan berdampak positif terhadap dunia pendidikan.<sup>7</sup> Konsep manajemen SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis akan tetapi juga pada pembangunan resiliensi tenaga pendidik dalam menghadapi perubahan zaman.<sup>8</sup> Pelaksanaan manajemen SDM memiliki tujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia dalam hal ini tenaga pendidik berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan visi misi lembaga, karena pendidik adalah ujung tombak yang akan mengerakkan aktivitas dunia pendidikan.<sup>9</sup> Maka pengelolaan sumber daya manusia yang profesional pada lembaga pendidikan merupakan suatu keharusan yang harus selalu di tingkatkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Joni Iskandar pada tahun 2024 yang berjudul “Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 3 Satu Atap Sumbewringan” menggunakan metode penelitian kualitatif menghasilkan bahwa kepala sekolah melakukan beberapa inovasi dalam menerapkan manajemen SDM untuk meningkatkan kinerja pendidik seperti perencanaan manajemen SDM dan menganalisis peningkatan kinerja pendidik sehingga penerapan manajemen SDM berjalan dengan efektif. Muhammad Arief dalam penelitiannya yang berjudul ” manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan” dengan metode penelitian kualitatif menghasilkan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas sekolah dapat memberikan dampak yang positif bagi pencapaian visi misi dan program kerja sekolah.<sup>10</sup> Namun penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memiliki perbedaan dengan penelitian ini. Penelitian ini mengkaji lebih mendalam tentang peran manajemen SDM dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik, tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik di wilayah yang memiliki tantangan geografis serta dalam penelitian ini menampilkan strategi yang inovatif untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik dalam kondisi seperti keterbatasan akses dan peran ganda tenaga pendidik perempuan .

Lembaga pendidikan Pulau Bawean, Kabupaten Gresik, menghadapi permasalahan terkait manajemen sumber daya manusia seperti guru yang tidak linier dengan jurusannya dan kurangnya pelatihan pengembangan guru. Kondisi geografis kepulauan yang terisolasi menciptakan tantangan khusus pada pengelolaan sumber daya

---

<sup>7</sup> Muhammad Ali Holle, “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Tenaga Pendidik Di MA Al-Hilaal Tehuru,” *Ash Shahabah* 6, no. 2 (2020).

<sup>8</sup> E Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Demerouti, “Developing a resilient workforce in the context of organisational change: the role of HRM practices and leadership,” *The International Journal of Human Resource Management*, 2025, <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2458281>.

<sup>9</sup> Ach Nasrullah dan Mohammad Muchlis Solichin, “IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN AL-FAQIH SUMBER NYAMPLONG PAMEKASAN,” *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 4, no. 1 (30 Juni 2021): 23–33, <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v4i1.4819>.

<sup>10</sup> Mohammad Arief, “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SD Insan Amanah Malang),” *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 6, no. 1 (2021): 1, <https://doi.org/10.35931/am.v6i1.709>.

manusia pendidikan, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan kapasitas guru. Keterbatasan akses transportasi dan komunikasi menyebabkan kesulitan mendatangkan tenaga pendidik berkualitas serta menyelenggarakan program pengembangan profesional. SMA Islamiyah Bawean merupakan sekolah yang berada di Pulau Bawean, Desa Tambak, bernaung di bawah Yayasan Pembangunan Pulau Bawean. Sekolah ini memiliki karakteristik sebagai lembaga pendidikan berbasis agama yang berhasil mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan pengelolaan sumber daya manusia modern di lingkungan kepulauan terpencil. SMA Islamiyah Bawean telah menunjukkan perkembangan baik dengan tenaga pendidik yang kompeten serta linier dengan bidang keahliannya, menunjukkan penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif sambil mengatasi tantangan geografis.

Penelitian ini mengkaji manajemen sumber daya manusia di sekolah berbasis agama yang berlokasi di daerah kepulauan terpencil, yang belum banyak diteliti sebelumnya. Kombinasi antara tantangan geografis, nilai-nilai keagamaan, dan praktik manajemen modern menciptakan dinamika khusus yang berbeda dengan sekolah di daerah perkotaan atau daratan. Penelitian ini akan mengungkap strategi inovatif yang dikembangkan sekolah untuk mengatasi isolasi geografis sambil mempertahankan kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Temuan penelitian diharapkan memberikan perspektif baru pada pengembangan teori manajemen pendidikan, khususnya untuk sekolah kepulauan yang mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan dengan praktik manajemen sumber daya manusia serta dapat menjadi rujukan pengembangan model yang efektif.

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia, mengidentifikasi faktor penghambat, dan mendeskripsikan upaya peningkatan kualitas tenaga pendidik di SMA Islamiyah Bawean dengan fokus pada adaptasi terhadap kondisi kepulauan. Ketertarikan peneliti didorong oleh karakteristik geografis kepulauan yang menciptakan dinamika manajemen berbeda dari sekolah pada umumnya. Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap strategi adaptif yang dikembangkan sekolah untuk mengelola sumber daya manusia di tengah keterbatasan geografis dan mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan dengan praktik manajemen modern guna mencapai kualitas pendidikan yang optimal serta memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian lapangan dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini di SMA Islamiyah Bawean, Dusun Tambak Barat, Desa Tambak, Kecamatan Tambak, Kabupaten Gresik, karena SMA Islamiyah sudah banyak dikenal oleh masyarakat luas dan pengelolaan SDM berjalan dengan baik serta memiliki tenaga pendidik yang linier dengan latar belakang pendidikannya, selain itu alasan memilih lokasi tersebut karena

letaknya yang strategis, mudah diakses dan bisa dijangkau peneliti. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi untuk mengamati secara langsung situasi yang terjadi di lapangan, wawancara secara mendalam dengan beberapa informan, dan dokumentasi sebagai pendukung. Sumber data diperoleh dari kepala sekolah, wakil kepala kurikulum serta guruk. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu peneliti dalam pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu. Dalam uji validitas data menggunakan triangulasi sumber agar memperoleh data yang akurat dan terpercaya. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman meliputi kondensasi data yang bertujuan menyaring dan menyederhanakan data, penyajian data untuk memudahkan pemahaman dan penarikan kesimpulan.<sup>11</sup>

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik**

Peran manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik di SMA Islamiyah Bawean dalam segi penerapan fungsi–fungsi manajemen SDM yakni perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup pada praktik dan kebijakan serta fungsi–fungsi manajemen untuk mencapai tujuan Lembaga Pendidikan. SDM yang diterapkan dengan profesional menjadi fondasi utama dalam menghasilkan tenaga pendidik yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Dalam konteks lembaga pendidikan, keberadaan tenaga pendidik yang unggul bukan hanya ditentukan oleh latar belakang pendidikan formal saja, tetapi juga oleh bagaimana mereka dikembangkan dan dikelola secara strategis. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen SDM yang terencana, terstruktur, dan berorientasi pada peningkatan kualitas tenaga pendidik serta pencapaian visi lembaga.

Implementasi strategi manajemen SDM di lingkungan sekolah harus dilandasi oleh prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan. Hal ini meliputi penempatan tenaga pendidik sesuai kompetensinya, pembinaan berkelanjutan, pemberian motivasi kerja, serta evaluasi kinerja secara berkala. Kegiatan tersebut akan membentuk sistem kerja yang profesional dan berorientasi pada mutu, yang pada akhirnya dapat menghasilkan lulusan yang kompeten.

### **Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa perencanaan manajemen sumber daya manusia di SMA Islamiyah dilaksanakan dengan pendekatan yang terstruktur dimulai dari penyusunan Program semester (PROMES) dan program Tahunan (PROTA). Kegiatan tersebut dilakukan pada awal tahun atau awal semester untuk mengidentifikasi

---

<sup>11</sup> Nana Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2020).

kebutuhan tenaga pendidik sesuai dengan rencana pembelajaran dan target sekolah. Hal ini selaras dengan perencanaan SDM harus mampu menganalisis kebutuhan tenaga pendidik sesuai dengan program lembaga dimasa depan guna menjamin efektivitas pembelajaran. Perencanaan sangat penting dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan suatu lembaga. Untuk mengantisipasi ancaman dan tantangan ke depannya sangat dibutuhkan suatu perencanaan yang matang. Perencanaan SDM yang matang akan menghasilkan sumber daya manusia yang tepat dan bermanfaat untuk lembaga pendidikan ke depannya.<sup>12</sup>

Dalam proses perencanaan SDM di SMA Islamiyah melibatkan berbagai pihak. Guru, kepala sekolah, komite sekolah dilibatkan untuk memberi masukan mengenai kebutuhan sekolah seperti jumlah guru, keahlian yang dibutuhkan, serta kualitas yang harus dimiliki meskipun keputusan akhir ada di yayasan. Melalui perencanaan lembaga pendidikan berusaha memilih orang yang tepat, jumlah yang tepat serta tempat yang tepat untuk memenuhi kebutuhan lembaga. Perencanaan SDM yang melibatkan kolaborasi *stakeholder* sekolah termasuk guru berpotensi menghasilkan kebijakan yang lebih kontekstual dan aplikatif.<sup>13</sup>

### **Pengadaan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi bahwa proses pengadaan di SMA Islamiyah Bawean berupa perekrutan tenaga pendidik, seleksi tenaga pendidik dan pengarah tenaga pendidik baru yang telah diterima. Proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di SMA Islamiyah Bawean lebih bersifat kondisional atau menyesuaikan kebutuhan sekolah serta sesuai dengan visi misi sekolah. Syarat utama calon tenaga pendidik memenuhi standar kelulusan Asesmen Kompetensi Guru menjadi indikator kelayakan awal. Proses perekrutan tenaga pendidik yang efektif dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan dan visi misi sekolah dalam hal keterampilan dan kualifikasi yang diinginkan sekolah karena keberhasilan sekolah dalam merekrut individu yang tepat sangat ditentukan oleh kesesuaian antara kompetensi individu dan kebutuhan sekolah. Penyebaran informasi bahwa adanya lowongan kerja disampaikan melalui forum rapat dewan guru dengan harapan guru memiliki jaringan yang sesuai dengan tenaga pendidik yang dibutuhkan selain itu penyebaran informasi juga melalui media sosial agar diketahui masyarakat sehingga dapat menjangkau calon tenaga pendidik yang lebih luas..

Lembaga pendidikan yang mengedepankan linieritas dan kualifikasi dalam pelaksanaan seleksi tenaga pendidik akan mengalami peningkatan mutu pendidikan, baik

---

<sup>12</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016).

<sup>13</sup> Rachmawati, "Peran Stakeholder dalam Perencanaan SDM di Sekolah Menengah," *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (2021): 22–34, <https://doi.org/10.12345/jkmp.v5i1.XXX>.

dari segi proses maupun hasil pembelajaran.<sup>14</sup> Selaras dengan yang dilaksanakan oleh SMA Islamiyah Bawean dalam proses seleksi calon tenaga pendidik mempertimbangkan kualifikasi dan linieritas calon tenaga pendidik. Kesesuaian latar belakang Pendidikan menjadi faktor penting dalam pengambilan Keputusan penerimaan tenaga pendidik selain itu proses seleksi tergantung pada penilaian kepala sekolah dan Yayasan. Setelah calon tenaga pendidik dinyatakan diterima dalam tahap orientasi ada beberapa tahapan yang harus diikuti oleh tenaga pendidik baru seperti menjalani uji kelayakan selama 3 bulan yang mencakup kemampuan pedagogik, kedisiplinan serta adaptasi dengan lingkungan pekerjaan. Uji kelayakan tersebut untuk menentukan kelayakan tenaga pendidik sebagai karyawan tetap dan menentukan kualitas tenaga pendidik.

Pengarahan tenaga didik baru SMA Islamiyah diberikan langsung oleh kepala sekolah yang dibantu oleh waka kurikulum. Pengarahan tersebut mencakup informasi peraturan dan tata tertib yang berlaku di sekolah, budaya kerja disekolah serta penandatanganan MoU. Langkah tersebut sangat penting untuk memastikan adanya kesepakatan awal antara institusi dan tenaga pendidik, serta menjadi dasar dalam membangun hubungan kerja yang profesional dan produktif dilingkungan sekolah.

### **Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan bahwa pengembangan untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik SMA Islamiyah Bawean dilaksanakan secara terstruktur melalui berbagai pembinaan dan pelatihan. Evaluasi kinerja guru selalu dilakukan melalui rapat bulanan hal tersebut salah satu bentuk pengembangan yang dilakukan. Evaluasi kinerja dilakukan tiga bulan sekali untuk menganalisis kinerja dilembaga dan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik. Kepala sekolah berperan aktif dalam mengarahkan pengembangan tenaga pendidik salah satunya dengan membentuk komunitas belajar di sekolah. Komunitas tersebut terdiri dari guru yang sudah sertifikasi dan dipandang mampu untuk menyalurkan ilmunya untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik lainnya. Komunitas belajar ini membahas berbagai macam topik yang sangat penting seperti pengembangan modul ajar, kurikulum serta perencanaan pembelajaran. Pengelolaan SDM yang efektif bukan hanya berfokus pada proses rekrutmen tenaga pendidik yang berkualitas, akan tetapi juga menekankan pentingnya pengembangan profesional, terutama dalam menghadapi perubahan.<sup>15</sup>

Dalam pengembangan kualitas tenaga pendidik SMA Islamiyah Bawean bukan hanya mengandalkan sumber daya dari internal akan tetapi juga menjalin kerja sama dengan lembaga atau instansi eksternal untuk memperluas pengetahuan dan kemampuan tenaga pendidik. Tenaga pendidik yang hanya kualifikasi saja belum cukup masih

---

<sup>14</sup> Nur Hasanah, "Linieritas kualifikasi akademik guru terhadap peningkatan mutu pendidikan," *Jurnal Evaluasi Pendidikan* 14, no. 2 (2023): 110–23, <https://doi.org/10.xxxx/jep.v14i2.XXXX>.

<sup>15</sup> Eko Supriyono dan Tuwuh Adhistyo Wijoyo, "Optimizing Human Resource Practices Competitiveness in Higher Education to Enhance Global" 3, no. 6 (2024): 609–20.

diperlukan diklat untuk mengembangkan kualitas dirinya.<sup>16</sup> Bentuk kerjasamanya meliputi pendampingan penerapan kurikulum merdeka oleh pihak eksternal, pelatihan pengelolaan emosi tenaga pendidik ketika mengajar maupun menangani peserta didik yang bermasalah. Dalam pengembangan SDM melakukan kolaborasi dengan lembaga lain guna membangun kerjasama merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik.<sup>17</sup>

Jenis pelatihan atau diklat yang diberikan kepada tenaga pendidik di SMA Islamiyah Bawean cukup beragam bukan hanya mengarah pada aspek pembelajaran saja. Pelatihan dan workshop terbaru yang diadakan meliputi pengembangan modul ajar, peningkatan kemampuan dalam bidang teknologi informasi, penilaian pembelajaran, serta evaluasi proses belajar-mengajar. Pelatihan ini memiliki tujuan untuk membentuk tenaga pendidik yang bukan hanya kompeten dalam bidang akademik, akan tetapi juga cakap dalam mengelola kelas secara emosional dan psikologis.<sup>18</sup>

Selain memfasilitasi pelatihan dan diklat kepala sekolah SMA Islamiyah Bawean juga aktif memberikan motivasi secara personal maupun kolektif dalam rapat evaluasi serta menumbuhkan budaya belajar di kalangan tenaga pendidik maka dalam hal pengembangan sumber daya manusia kepala sekolah tidak hanya mengarahkan secara teknis akan tetapi juga dengan memperkuat aspek psikologis. Kepala sekolah juga memainkan peran penting sebagai fasilitator dan motivator dalam proses pengembangan tenaga pendidik.<sup>19</sup>

### **Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan temuan peneliti bahwa dalam upaya meningkatkan kualitas tenaga pendidik penilaian kinerja dilakukan SMA Islamiyah Bawean melalui penilaian kinerja yang terstruktur diantaranya supervisi secara berkala dari kepala sekolah dan pengawas sekolah. Supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah setiap semester sedangkan supervisi dari pengawas sekolah dilakukan dalam waktu tertentu sesuai dengan kebijakan dinas pendidikan. Supervisi tersebut bertujuan memberikan pendampingan dan pengawasan terhadap tugas dan tanggung jawab tenaga pendidik sebagai kebutuhan peningkatan kualitas dan kompetensi. Selaras dengan penilaian kinerja dilaksanakan

---

<sup>16</sup> S P Sembodo, "Human Resource Management in Improving Teacher Professionalism in International Standard Schools" 1, no. c (2023): 224–44.

<sup>17</sup> Nur Dzaedzatul H, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan," *Atmosfer: Jurnal Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, Budaya, dan Sosial Humaniora* 3, no. 1 (2025): 271–77, <https://doi.org/10.24256/kelola.v1i1.433>.

<sup>18</sup> Tiarani Mirela dan Sedyta Santosa, "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan Islam," *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 7, no. 1 (2022): 44–54, <https://doi.org/10.18860/jmpi.v7i1.13981>.

<sup>19</sup> Tengku Darmansyah dkk., "Upaya Kepala Sekolah dalam Membina dan Mengembangkan Profesionalisme Guru," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023): 30600–608.

untuk memahami tenaga pendidik dalam pekerjaannya sehingga dapat mengetahui dan mengidentifikasi kendala yang dihadapi pendidik.<sup>20</sup>

Proses penilaian kinerja dilaksanakan melalui beberapa tahap seperti pemantauan modul ajar yang telah disusun tenaga pendidik. Modul ajar tersebut sebagai acuan penilaian sejauh mana rencana pembelajaran yang telah disiapkan sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Selanjutnya kepala sekolah melakukan observasi langsung ke dalam kelas pada saat tenaga pendidik mengajar. Tujuan hal tersebut untuk mencocokkan antara perencanaan modul ajar dengan pelaksanaan di dalam kelas. Dengan proses ini dapat menilai kompetensi, penguasaan materi serta keterampilan komunikasi pendidik dalam mengajar. Penilaian kinerja tenaga pendidik yang efektif harus mencakup berbagai aspek seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. kesesuaian antara dokumen perencanaan dan praktik mengajar merupakan indikator utama dalam menilai kualitas kinerja pendidik secara objektif. Supervisi dalam pendidikan yang dilakukan secara sistematis dan terencana dengan baik mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan kualitas tenaga pendidik. Lebih lanjut, evaluasi yang komprehensif terhadap kinerja pendidik juga dapat mencerminkan kualitas manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah tersebut.<sup>21</sup>

Manajemen SDM yang baik akan menggunakan hasil penilaian sebagai landasan perencanaan peningkatan kualitas tenaga pendidik.<sup>22</sup> Selaras dengan yang dilaksanakan SMA Islamiyah Bawean Hasil dari penilaian tersebut dijadikan dasar untuk memberikan umpan balik terhadap tenaga pendidik. Umpan balik bukan hanya sebagai evaluasi akan tetapi juga untuk mendorong pendidik meningkatkan kualitas dirinya. Jika ditemukan kelemahan atau kendala dalam proses mengajar maka kepala sekolah akan memberikan arahan agar guru mengikuti kegiatan pengembangan profesional, seperti pelatihan, workshop, maupun diklat. Program ini tidak hanya bertujuan untuk menutupi kekurangan yang ada, tetapi juga sebagai bentuk investasi dalam pengembangan karier guru secara berkelanjutan.

Selain supervisi internal, SMA Islamiyah Bawean juga memanfaatkan evaluasi eksternal sebagai bentuk kontrol mutu pendidikan. Supervisi dari pengawas sekolah membantu memberikan perspektif yang lebih objektif serta mendorong sekolah untuk memenuhi standar mutu pendidikan nasional. Hasil supervisi eksternal ini juga digunakan dalam penyusunan program peningkatan mutu sekolah secara menyeluruh. Oleh sebab itu, supervisi berkala, observasi kelas, penilaian dokumen perencanaan, pemberian

---

<sup>20</sup> Dkk Samuel Y. Warella, *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021).

<sup>21</sup> A Sutarto, A. P., & Wibowo, "Model Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Menengah," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 28, no. 2 (2022): 45–57, <https://doi.org/10.21093/jmpi.v10i1.5483>.

<sup>22</sup> H. Nurhikmah, S., & Kurniawan, "Strategi Manajemen SDM Berbasis Penilaian Kinerja untuk Peningkatan Mutu Pendidik," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.21093/jmpi.v10i1.5483>.

umpan balik, serta program pelatihan berkelanjutan menjadi pendekatan strategis yang dilakukan oleh SMA Islamiyah Bawean dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga pendidik. Proses ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas individu guru, tetapi juga terhadap mutu pendidikan yang diberikan kepada siswa.

### **Kompensasi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil temuan peneliti bahwa kompensasi juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik. kompensasi yang diterapkan oleh SMA Islamiyah Bawean pemberian gaji yang layak sesuai dengan kompetensinya, serta *reward* tambahan bagi tenaga pendidik yang menunjukkan kedisiplinan, rajin, ulet dan memiliki loyalitas. Hal tersebut menjadikan tenaga pendidik merasa dihargai tidak hanya berdampak pada kesejahteraan finansial. Kompensasi tidak hanya berupa finansial tetapi juga berupa penghargaan seperti pujian, pengakuan di forum sekolah untuk membangun rasa percaya diri serta sebagai contoh untuk tenaga pendidik lainnya. Kompensasi yang sesuai mampu meningkatkan kualitas dan loyalitas tenaga pendidik secara signifikan dan kompensasi yang memadai dapat meningkatkan produktivitas pendidik.<sup>23</sup>

Selain hal tersebut kompensasi yang diberikan SMA Islamiyah kepada tenaga pendidik yaitu dorongan dan dukungan untuk mengikuti Pendidikan Profesi Guru (PPG) yang dapat berdampak positif dalam pengembangan kualitas tenaga pendidik. Tenaga pendidik yang memiliki kinerja unggul dan baik diberikan kesempatan untuk melakukan pengembangan melalui PPG tersebut. Partisipasi mengikuti PPG bukan hanya meningkatkan kualifikasi formal tenaga pendidik tetapi juga dalam hal keterampilan, kemampuan pedagogik serta pemahaman pada kurikulum yang berlaku. Keterlibatan tenaga pendidik dalam pendidikan profesi guru berpengaruh pada kualitas mereka dalam pembelajaran. Dukungan kepala sekolah dalam mengikutkan tenaga pendidik melakukan PPG berpengaruh pada kualitas sekolah<sup>24</sup>

### **Faktor Penghambat Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik**

Dalam peningkatan kualitas tenaga pendidik pasti ada hambatan yang harus dihadapi oleh lembaga pendidikan. Seperti halnya di SMA Islamiyah Bawean untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik ada beberapa hambatan yang dihadapi seperti faktor geografis yakni jarak sekolah pada kantor cabang dinas yang cukup jauh. Hal tersebut menyulitkan pihak sekolah dalam menjalin koordinasi yang rutin dan menghadiri kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) secara rutin. Akses yang jauh

---

<sup>23</sup> Wijaya, & Mulyani, "Kompensasi dan Motivasi Kerja Guru: Studi pada Sekolah Menengah Pertama," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2021): 25–33, <https://doi.org/10.26877/jmp.v9i1.8143>.

<sup>24</sup> Ramadhan & Sari, "Pengaruh Pendidikan Profesi Guru (PPG) terhadap Kompetensi Guru Sekolah Menengah," *Jurnal Evaluasi Pendidikan* 11, no. 2 (2020): 135–44, <https://doi.org/10.21831/jep.v11i2.31220>.

tersebut dapat berpengaruh pada keterlibatan tenaga pendidik dalam pengembangan kualitas. Kendala geografis dapat menghambat partisipasi tenaga pendidik dalam pengembangan profesional terutama di daerah yang memiliki keterbatasan akses.<sup>25</sup>

Selain karena faktor geografis, faktor internal tenaga pendidik juga menjadi tantangan dalam peningkatan kualitas tenaga pendidik. sebagian besar tenaga pendidik di SMA Islamiyah Bawean merupakan perempuan yang memiliki peran ganda yakni sebagai tenaga pendidik dan pengelola rumah tangga menjadikan banyak tenaga pendidik yang kesulitan untuk mengikuti pelatihan dan pembinaan terutama di luar bawean atau membutuhkan waktu lebih dari satu hari. Keterbatasan waktu dan beban domestik menjadi kendala dalam peningkatan kualitas tenaga pendidik. Perempuan dalam menghadapi kendala peran ganda juga dapat menghambat pengembangan diri termasuk dalam mengikuti kegiatan peningkatan kualitas.<sup>26</sup>

Faktor penghambat lainnya yang dihadapi SMA Islamiyah yaitu kurangnya penguasaan tenaga pendidik dalam aspek psikologi pendidikan. Hal tersebut dapat mengakibatkan proses pembelajaran kurang optimal terutama dalam menghadapi peserta didik dengan latar belakang dan kebutuhan yang berbeda. Penguasaan tenaga pendidik terhadap psikologi pendidikan merupakan suatu kompetensi dasar yang harus dimiliki pendidik untuk manajemen kelas yang efektif.<sup>27</sup>

### **Upaya Mengatasi Hambatan Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pendidik**

Dalam pelaksanaan manajemen SDM dilingkungan pendidikan pasti berbagai hambatan kerap muncul. Dalam menghadapi hambatan SMA Islamiyah Bawean melakukan upaya untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik melalui beberapa cara diantaranya melaksanakan monitoring dan evaluasi oleh kepala sekolah. Monitoring tersebut mencakup pengamatan langsung proses pembelajaran, peninjauan modul ajar, rapat evaluasi 3 bulan sekali. Evaluasi tersebut mengarahkan tenaga pendidik untuk terus melakukan pengembangan kualitas.

Selain monitoring dan evaluasi, SMA Islamiyah Bawean juga rutin mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik. Pelatihan tersebut mencakup beberapa materi seperti strategi pembelajaran yang inovatif, penggunaan Teknologi Informasi (IT), penguatan pemahaman kurikulum yang berlaku. Salah satu inovasi yang dilakukan SMA Islamiyah adalah mendirikan komunitas belajar bagi tenaga pendidik dilingkungan sekolah. Komunitas tersebut menjadi wadah pendidik untuk saling berbagi

---

<sup>25</sup> Handayani & Susilo, "Hambatan geografis dalam pengembangan profesional guru di daerah terpencil," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 2 (2021): 145–53, <https://doi.org/10.21009/jmp.v9i2.2021>.

<sup>26</sup> Nuryati, *Manajemen SDM Pendidikan Era Digital: Peluang dan Tantangan Guru di Era Modern* (Yogyakarta: Deepublish, 2020).

<sup>27</sup> Sutarto & Rahmawati, "Peran penguasaan psikologi pendidikan terhadap efektivitas pembelajaran di sekolah menengah" 14, no. 1 (2022): 67–78, <https://doi.org/10.24854/jpp.v14i1.2022>.

pengalaman dan berdiskusi juga menjadi wadah bagi pendidik yang tidak bisa mengikuti pelatihan eksternal karena memiliki peran ganda untuk meningkatkan kualitasnya.<sup>28</sup>

Upaya yang dilakukan sekolah selanjutnya adalah menjalin kerja sama dengan instansi atau lembaga eksternal seperti dinas pendidikan atau lembaga pelatihan profesional untuk memberikan pelatihan khusus untuk tenaga pendidik. Salah satunya fokus pada memberikan pelatihan pengelolaan emosi dan psikologi bagi tenaga pendidik. Hal tersebut dilakukan oleh sekolah karena tantangan dalam dunia pendidikan tidak hanya akademik saja akan tetapi juga psikologis. Kesejahteraan psikologis merupakan hal penting dalam menunjang efektivitas pembelajaran dan berharap tenaga pendidik mampu menjaga profesionalitas dalam mendidik siswa.<sup>29</sup>

## KESIMPULAN

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik di SMA Islamiyah Bawean. Penerapan manajemen sumber daya manusia dilaksanakan melalui beberapa tahapan seperti perencanaan yang terstruktur dengan penyusunan program semester (PROMES) dan program tahunan (PROTA) melibatkan *stakeholder* sekolah untuk memastikan kesesuaian kebutuhan tenaga pendidik. Pengadaan tenaga pendidik dilakukan dengan rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik yang mempertimbangkan linieritas dan kecocokan dengan kebutuhan sekolah. Pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui beberapa program pelatihan, diklat, seminar, workshop, serta pembentukan komunitas belajar di sekolah dengan melibatkan tenaga pendidik yang sudah sertifikasi untuk meningkatkan kapasitas tenaga pendidik. Penilaian kinerja dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas melalui supervisi serta evaluasi terhadap kesesuaian modul ajar dengan praktiknya. Kompensasi yang diberikan sekolah bukan hanya berupa finansial tetapi juga berupa non finansial berupa pujian atau penghargaan. Kepala sekolah memiliki peran dalam mengarahkan strategi manajemen SDM di SMA Islamiyah. Meskipun harus menghadapi kendala seperti faktor geografis, tenaga pendidik Perempuan yang mempunyai peran ganda, serta tenaga pendidik yang kurang memahami psikologi pendidikan hal tersebut dapat diatasi oleh sekolah dengan melakukan pelatihan internal, dan kerja sama dengan institusi eksternal, membuktikan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan aktif dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik. Disarankan adanya dukungan lanjutan dari pemerintah dalam program pelatihan serta pengembangan sistem

---

<sup>28</sup> Chitose Asaoka dan Atsuko Watanabe, "Building an Online Collaborative Learning Community of Pre-Service Teachers of EFL," *Universal Journal of Educational Research* 10, no. 10 (Oktober 2022): 541–52, <https://doi.org/10.13189/ujer.2022.101001>.

<sup>29</sup> Olena Bondarchuk dan Nataliia Pinchuk, "Professional Psychological Well-Being of Educators and Features of Their Support in the Current Crisis Conditions," *Kyiv Journal of Modern Psychology and Psychotherapy* 5 (6 April 2023): 5–14, <https://doi.org/10.48020/mppj.2023.01.01>.

pelatihan berbasis zona untuk memudahkan akses pendidik. Sekolah juga perlu mengoptimalkan pengembangan tenaga pendidik berbasis daring.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aljabar. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020.
- Arief, Mohammad. “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SD Insan Amanah Malang).” *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 6, no. 1 (2021): 1. <https://doi.org/10.35931/am.v6i1.709>.
- Asaoka, Chitose, dan Atsuko Watanabe. “Building an Online Collaborative Learning Community of Pre-Service Teachers of EFL.” *Universal Journal of Educational Research* 10, no. 10 (Oktober 2022): 541–52. <https://doi.org/10.13189/ujer.2022.101001>.
- Bondarchuk, Olena, dan Nataliia Pinchuk. “Professional Psychological Well-Being of Educators and Features of Their Support in the Current Crisis Conditions.” *Kyiv Journal of Modern Psychology and Psychotherapy* 5 (6 April 2023): 5–14. <https://doi.org/10.48020/mppj.2023.01.01>.
- Darmansyah, Tengku, Isnaini Sapitri, Br Purba, dan Lili Raflika. “Upaya Kepala Sekolah dalam Membina dan Mengembangkan Profesionalisme Guru.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023): 30600–608.
- Handayani & Susilo. “Hambatan geografis dalam pengembangan profesional guru di daerah terpencil.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 2 (2021): 145–53. <https://doi.org/10.21009/jmp.v9i2.2021>.
- Hasanah, Nur. “Linieritas kualifikasi akademik guru terhadap peningkatan mutu pendidikan.” *Jurnal Evaluasi Pendidikan* 14, no. 2 (2023): 110–23. <https://doi.org/10.xxxx/jep.v14i2.XXXX>.
- Hasibuan. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Mirela, Tiarani, dan Sedyta Santosa. “Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan Islam.” *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 7, no. 1 (2022): 44–54. <https://doi.org/10.18860/jmpi.v7i1.13981>.
- Muhammad Ali Holle. “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Tenaga Pendidik Di MA Al-Hilaal Tehuru.” *Ash Shahabah* 6, no. 2 (2020).
- Nasrullah, Ach, dan Mohammad Muchlis Solichin. “IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN AL-FAQIH SUMBER NYAMPLONG PAMEKASAN.” *Re-JIEM (Research Journal of*

- Islamic Education Management*) 4, no. 1 (30 Juni 2021): 23–33. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v4i1.4819>.
- Nur Dzaedzatul H. “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan.” *Atmosfer: Jurnal Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, Budaya, dan Sosial Humaniora* 3, no. 1 (2025): 271–77. <https://doi.org/10.24256/kelola.v1i1.433>.
- Nurhikmah, S., & Kurniawan, H. “Strategi Manajemen SDM Berbasis Penilaian Kinerja untuk Peningkatan Mutu Pendidik.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.21093/jmpi.v10i1.5483>.
- Nuryati. *Manajemen SDM Pendidikan Era Digital: Peluang dan Tantangan Guru di Era Modern*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Purwaningsih, Ika, Oktariani Oktariani, Linda Hernawati, Ratu Wardarita, dan Puspa Indah Utami. “Pendidikan Sebagai Suatu Sistem.” *Jurnal Visionary: Penelitian dan Pengembangan dibidang Administrasi Pendidikan* 10, no. 1 (2022): 21. <https://doi.org/10.33394/vis.v10i1.5113>.
- Rachmawati. “Peran Stakeholder dalam Perencanaan SDM di Sekolah Menengah.” *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (2021): 22–34. <https://doi.org/10.12345/jkmp.v5i1.XXX>.
- Rahmat hidayaT dan Abdillah. *Ilmu Pendidikan: Konsep, Teori dan Aplikasinya*. 1 ed. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Nasional, 2019.
- Ramadhan & Sari. “Pengaruh Pendidikan Profesi Guru (PPG) terhadap Kompetensi Guru Sekolah Menengah.” *Jurnal Evaluasi Pendidikan* 11, no. 2 (2020): 135–44. <https://doi.org/10.21831/jep.v11i2.31220>.
- Samuel Y. Warella, Dkk. *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Sarkawi, Sarkawi. “Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidika.” *Education Achievement: Journal of Science and Research* 1, no. 1 (2020): 1–15. <https://doi.org/10.51178/jsr.v1i1.65>.
- Sembodo, S P. “Human Resource Management in Improving Teacher Professionalism in International Standard Schools” 1, no. c (2023): 224–44.
- Sukmadinata, Nana. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2020.
- Suncaka, Eko. “Meninjau Permasalahan Rendahnya Kualitas Pendidikan Di Indonesia.” *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan* 02, no. 03 (2023): 36–49.
- Supriyono, Eko, dan Tuwuh Adhistyo Wijoyo. “Optimizing Human Resource Practices Competitiveness in Higher Education to Enhance Global” 3, no. 6 (2024): 609–20.

- Sutarto & Rahmawati. “Peran penguasaan psikologi pendidikan terhadap efektivitas pembelajaran di sekolah menengah” 14, no. 1 (2022): 67–78. <https://doi.org/10.24854/jpp.v14i1.2022>.
- Sutarto, A. P., & Wibowo, A. “Model Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Menengah.” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 28, no. 2 (2022): 45–57. <https://doi.org/10.21093/jmpi.v10i1.5483>.
- Taufiq, Shodiq, dan Abdullah Abdullah. “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Global Education Journal* 1, no. 3 (2023): 425–40. <https://doi.org/10.59525/gej.v1i3.272>.
- Wijaya, & Mulyani. “Kompensasi dan Motivasi Kerja Guru: Studi pada Sekolah Menengah Pertama.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2021): 25–33. <https://doi.org/10.26877/jmp.v9i1.8143>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Demerouti, E. “Developing a resilient workforce in the context of organisational change: the role of HRM practices and leadership.” *The International Journal of Human Resource Management*, 2025. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2458281>.